

IS DER NICH WEGEN ÜBELSTEM MOBBING GEFEUERT WORDEN?

DOCH... ABER JETZT HAM' SIE IHN ALS PERSONALBERATER WIEDER EINGESTELLT.



© BOB

Ironische Annäherung an ein schwieriges Thema: Das fällt dem Cartoonisten Christian Bob Born zur Mobbing-Problematik ein

Illustrierung: BOB/toonpool

# Wie man seinen Chef zügelt

Wenn Vorgesetzte Mitarbeiter bloßstellen, hat das oft Methode – Frauen häufiger betroffen als Männer

Auch Chefs stehen unter Druck. Nicht selten geben sie diesen ungefiltert an ihre Mitarbeiter weiter. Betroffene, die unter einem schlechten Führungsstil leiden, müssen das nicht hinnehmen. Doch ein Gespräch mit dem Vorgesetzten will gut vorbereitet sein.

VON SABINE MARQUARD

**STUTTGART.** Das Video ist der Renner im Netz. Die Szene, wie Finanzminister Wolfgang Schäuble seinen Sprecher Michael O'Farrell öffentlich abbürstet, weil dieser die Pressemitteilung nicht rechtzeitig verteilt hatte, ist fast schon 800 000-mal auf YouTube angeklickt worden. Der Vorgang zieht möglicherweise so zahlreiche Zuschauer an, weil er in vielen Büros tagtäglich passiert.

Ein Chef stellt seinen Mitarbeiter bloß, demütigt ihn, weil er unzufrieden ist. Für Monika Heilmann steht fest: „Kein Fehler eines Mitarbeiters rechtfertigt so ein Verhalten.“ Die Managementtrainerin und Wirtschaftsmediatorin aus Leinfelden weiß, dass es aus Sicht des Mitarbeiters schwierig ist, so eine Situation durchzustehen. Aber jetzt noch etwas zu sagen, gar öffentlich zu widersprechen, das würde nur noch mehr Öl ins Feuer gießen, so ihre Erfahrung „Alles, was der Mitarbeiter in dieser Situation sagt, hört sich nach Rechtfertigung an“, weiß die 56-Jährige. Selbst wenn der Fehler nicht beim Mitarbeiter liegt, sei es riskant, sich gegen die öffentliche Demütigung öffentlich zu wehren. Widerspruch würde die Führungskraft möglicherweise noch mehr reizen, zu Hochform aufzulaufen und Bosheiten nachzulagen.

Die Sache zu schlucken und still zu leiden ist aber kein Ausweg. Heilmann rät Betroffenen, hinterher das Gespräch mit der Führungskraft zu suchen. Dabei sollten jene

## Info

### Was tun bei fortgesetzten Angriffen im Betrieb?

- Werden Menschen wiederholt schikaniert, geärgert oder in ihrer Würde verletzt, bezeichnet man das als Mobbing. Es kommt vom englischen „to mob“: angreifen, bedrängen, anpöbeln. Im Berufsleben kann das ständige Kritik an der Arbeit sein, die bei anderen Kollegen in vergleichbaren Fällen nicht geübt wird, das Vorenthalten von Informationen oder die Zuweisung sinnloser Arbeitsaufgaben.
- Arbeitnehmer, die sich gemobbt fühlen, können sich an den Betriebsrat wenden. Dieser kann ein klärendes Gespräch ansetzen. Häufig sind zu diesem Zeitpunkt die Fronten aber bereits verhärtet. Dann ist die Chance auf eine Behebung des Konflikts relativ gering. In größeren Unternehmen empfiehlt sich ein Antrag auf Versetzung. Manche Betriebe schalten einen externen Schlichter (Mediator) ein.
- Es gibt Menschen, die sich gemobbt fühlen, wenn sie mal Kritik einstecken müssen oder wenn die Kollegen vergessen, sie zum Mittagessen mitzunehmen. Häufig hat der

Eindruck eine andere Ursache: Die Betroffenen sind überempfindlich oder leiden möglicherweise an einer Depression.

- Nach Einschätzung von Arbeitsrechtlern haben Mobbing-Opfer drei Möglichkeiten: Sie leiden weiter, sie versuchen, den Konflikt zu beheben, oder sie kündigen. Bei Möglichkeit eins riskieren sie schwere Krankheiten und psychische Störungen. Bei einer Kündigung fühlt sich derjenige, der gemobbt hat, bestätigt. Alternative: eine Klage. Unterstützung finden Betroffene bei Gewerkschaften. Wer nicht organisiert ist, fährt sicherer mit einer Berufs-Rechtsschutzversicherung.
- Können Opfer Mobbing beweisen, haben sie Schadenersatzansprüche. „Das scheidet aber oft daran, dass sie viel behaupten, den Einzelfall aber nicht beweisen können, weil sie sich nicht mehr genau erinnern“, erklärt der Stuttgarter Fachanwalt für Arbeitsrecht, Michael Henn. Einen Arbeitsrichter zu überzeugen gelingt in der Regel nur, wenn penibel Tagebuch über die Schikanen geführt wird und konkrete Fakten vorliegen. (kur)

durchaus schildern, wie sie der Angriff persönlich getroffen hat. „Das ist kein Zeichen von Schwäche“, stellt die Mediatorin klar. „Aber ich würde jedem empfehlen, das Gespräch rhetorisch gut vorzubereiten.“ Auf keinen Fall sollte man mit Wut im Bauch oder mit Angst in so ein Gespräch gehen. Heilmann rät, Geld zu investieren und professionelle Hilfe zu suchen oder sich bei den Interessenvertretern im Betrieb Unterstützung zu holen.

Wenn ein Chef einen Mitarbeiter verunsichert, angreift und demoralisiert, verletzt er dessen Selbstwertgefühl. Heilmann empfiehlt deshalb, an der eigenen Selbstsicherheit zu arbeiten, sich wieder aufbauen zu lassen und das bevorstehende Gespräch mit dem Chef mit einem Coach zu üben.

Warum verhalten sich Führungskräfte so gegenüber Mitarbeitern? Manches liegt in der Persönlichkeit des Vorgesetzten begründet, führt Heilmann an. Wenn dieser selbst

nicht in der Lage ist, mit Druck umzugehen, und die eigene Unzulänglichkeit überspielen muss, gibt er den Druck weiter. „Manche Führungskräfte spüren sehr genau, wenn ein Mitarbeiter unsicher ist. Sie greifen ihn an, um sich selbst groß zu fühlen“, sagt die Managementtrainerin. Hinzu komme, dass mancher Vorgesetzte zeigen müsse, wer Herr im Haus ist.

Frauen sind übrigens öfter von solchen Herabsetzungen betroffen als Männer. „Das liegt einfach daran, dass sie sich öfter in der Rolle des Mitarbeiters und seltener in derjenigen der Führungskraft befinden“, sagt Heilmann. Ansonsten treffen derartige Angriffe sowohl starke als auch schwache Männer wie Frauen. „Einen Opfertyp gibt es nicht.“ Es gibt genügend Untersuchungen, sagt Heilmann, die belegen, dass die Ursachen für den Umgang zwischen Chef und Mitarbeitern am Arbeitsumfeld liegen und nicht am Einzelnen.

Aus dem Weg gehen lässt sich einer Bloßstellung aber offenbar nicht. „Wenn ein Vorgesetzter schlecht drauf ist und einen miserablen Führungsstil hat, trifft es den Mitarbeiter aus heiterem Himmel“, weiß die Konfliktmanagerin. Ein schlechter Führungsstil sei noch kein Mobbing. Er könne sich aber dazu entwickeln. Druck und Ärger und wieder Druck setzen etwas in Gang. „Auch eine selbstsichere Person wird unsicher und macht dann die Fehler, die man ihr nachsagt“, weiß die 56-Jährige. Am Ende wirkt sich so ein Arbeitsklima negativ auf die Arbeitsleistung und die Gesundheit aus. Arbeitsrechtlich lässt sich ein schlechter Führungsstil schwer angehen, so Heilmann. Der Mitarbeiter sollte für sich entscheiden, ob er mit dem Chef weiter zusammenarbeiten kann, er könne versuchen die Abteilung zu wechseln oder die Firma zu verlassen. Auf keinen Fall sollte er die Sache einfach laufen lassen. „Viele psychische Erkrankungen habe solche Ursachen“, sagt Heilmann.

## ► 11 · Wirtschaft

### David gegen Goliath im Kampf um ein Busunternehmen

Drei Studenten haben sich mit der Idee Mitfahrgelegenheit in einem Bus selbstständig gemacht. Das rief die Deutsche Bahn auf den Plan. Sie klagt gegen die Jungunternehmer.

## ► 14 · Kulturmagazin

### Das Kammerstück zeigt munter die Faust



An diesem Freitag beginnt im Theater tri-bühne das zehnte Stuttgarter Europa Theater Treffen (Sett) mit Gästen aus Mosambik und der Aufführung des Stücks „Kämpferische Träume“.

# Kohlekraftwerke verlieren an Bedeutung

Erneuerbare Energien lassen viele Projekte unrentabel werden

VON WALTHER ROSENBERGER

**STUTTGART.** Der Boom erneuerbarer Energien macht Kohlekraftwerke und Atommeiler zusehends überflüssig. „In Zukunft werden große, herkömmliche Kraftwerke verschwinden“, sagte der Energieexperte des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt, Joachim Nitsch, auf einer IHK-Veranstaltung zum Desertec-Projekt. Mit der Industriemission Desertec soll ab dem Jahr 2050 Sonnenstrom aus Nordafrika in die europäischen Netze eingespeist werden.

Ein Bedarf an Großkraftwerken werde in Deutschland dann nur noch in wenigen Bereichen bestehen, sagte Nitsch. Dazu zählten vor allem schnell regelbare Gaskraftwerke, die in der Lage sind, Leistungsschwankungen bei erneuerbaren Energien auszugleichen. Diese Schwankungen entstehen, wenn die Stromspeisung von Windrädern und Fotovoltaikzellen aufgrund der Witterung kurzzeitig nachlässt oder stark ansteigt. Die Bedeutung großer Meiler für die Stromversorgung werde aber erheblich sinken.

Andere Experten wie der DLR-Systemanalytiker Franz Trieb teilen dieses Einschätzung. Im Jahr 2050 würden konventionelle Kraftwerke „nur noch Lücken in der Stromversorgung füllen“, sagte Trieb. Wegen des hohen Anteils grünen Stroms werde deren Auslastung drastisch sinken. Nach DLR-Rechnungen werden die jährlichen Betriebszeiten klassischer Meiler von mindestens 5000 Stunden heute auf rund 2000 Stunden im Jahr 2050 sinken. Ihr Bau und Betrieb werde daher „nicht mehr wirtschaftlich“, so Trieb.

Nach Ansicht der Experten wirkt sich ein schneller Ausbau erneuerbarer Energien auch dämpfend auf die Strompreise aus. Ab etwa 2020 komme es Deutschland günstiger, auf Sonne, Wind & Co. zu setzen als fossile Kraftwerkprojekte voranzutreiben. Vor dem Hintergrund eines schon jetzt veralteten Kraftwerksparks in Deutschland halten es auch andere Experten für günstig, erneuerbare Energien zu fördern und fossile Kraftwerke nur noch sehr selektiv neu auszubauen.

## Telefontarife

### Ortsnetz (Call-by-Call)

Täglich außer Samstag und Sonntag		
Zeit	Anbieter / Vorwahl	Cent pro Minute
0-7 Uhr	sparcall / 0 10 28	0,39
	01088 / 0 10 88	0,56
	Tele2 / 0 10 13	0,57
	Arcor / 0 10 70	1,29
7-10 Uhr	01088 / 0 10 88	0,54
	sparcall / 0 10 28	0,55
	01097* / 0 10 97	1,68
	star79* / 0 10 79	1,84
10-17 Uhr	01088 / 0 10 88	1,28
	sparcall / 0 10 28	1,59
	01097* / 0 10 97	1,79
	star79* / 0 10 79	1,84
17-19 Uhr	01088 / 0 10 88	0,92
	sparcall / 0 10 28	0,93
	01097* / 0 10 97	1,79
	star79* / 0 10 79	1,84
19-24 Uhr	01088 / 0 10 88	0,56
	Tele2 / 0 10 13	0,57
	Arcor / 0 10 70	0,69
	01097* / 0 10 97	1,39

\* Anbieter mit kostenloser Tariffansage, Ohne Gewähr, da kurzfristige Preisänderungen möglich. Alle Anbieter – Minutentakt.

Weitere Infos: [www.stuttgarter-nachrichten.de/telefon](http://www.stuttgarter-nachrichten.de/telefon)  
Quelle: biallo.de Stand: 15. 11. 2010

# Weiteren Häussler-Firmen geht das Geld aus

Unbezahlte Rechnungen beim Wohnprojekt Seepark treiben zehn Gesellschaften in die Insolvenz – Auch Pläne im Stadtteil Berg betroffen

VON PETRA OTTE

**STUTTGART.** Sieben Wochen nach den ersten drei Insolvenzanträgen ist weiteren Firmen des Stuttgarter Investors Rudi Häussler das Geld ausgegangen. Weil sich die NordLB nach wie vor weigere, ihre Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen, seien vier weitere Tochtergesellschaften zwangsläufig auch in die Insolvenz gerutscht, erklärte Häussler auf Anfrage unserer Zeitung. Das Amtsgericht Stuttgart bestätigt gar den Eingang von sieben Insolvenzanträgen am 11. November, namentlich betreffen diese die Häussler GmbH, die Finanzgruppe, die Grundbesitz GmbH & Co. KG, die Häussler Management Holding, die Management GmbH, die Verwaltungs GmbH und die Siebzehnte Bau + Boden Gesellschaft. Letztere beschäftigt sich laut Gericht mit dem Projekt Bad Berg – also Häusslers Plänen zu Wohnungen und einem Hotel neben dem Mineralbad Berg in Stuttgart. Offenbar fehlen dem Investor die Mittel, um den Anfang 2011 geplanten Bau in Angriff zu nehmen.

Weitere rund 30 Firmen des Häussler-Imperiums sind nach Aussage des Gründers und Chefs nicht von Zahlungsschwierigkeiten betroffen. Dazu gehören aber auch viele Gesellschaften, die einzelne Projekte be-

treuen. Die vier Häussler-Stammfirmen, die von der Bau-Planung über die Finanzierung und den Innenausbau bis zur Vermarktung sämtliche Leistungen eines Generalunternehmers anbieten, haben nunmehr alle Insolvenzantrag gestellt. Insgesamt hat die Häussler-Gruppe rund 70 Beschäftigte.

Entstanden ist die Krise nach Angaben Häusslers, weil sein Finanzpartner NordLB Verträge gebrochen hat. Dadurch konnte die Immobiliengruppe Handwerkerrechnungen für das 175 Millionen Euro teure Projekt Seepark am Probstsee in Stuttgart-Möhringen nicht mehr bezahlen, mindestens acht Millionen Euro sind bis heute offen. Neben der Projektgesellschaft Seepark meldete Häussler deshalb zunächst für seine Baumanagement-Tochter und für die Firmenholding Insolvenz an, an die die Handwerker ihre Rechnungen schicken. Die Staatsanwaltschaft Stuttgart ermittelt inzwischen wegen Verdachts auf Insolvenzverschleppung.

Der 82-jährige Firmenchef befindet sich nach monatelanger Krankheit derzeit in der Reha, in einem Brief an Geschäftsfreunde warb er jüngst um Verständnis für die Firmensituation. Die Hauptschuld daran gibt

Häussler dem Hauptgläubiger des Seepark-Projekts, der NordLB: Diese habe im Frühjahr 2010 eine Anpassung der Finanzierung verlangt, da von den ursprünglich geplanten 500 Mietwohnungen 320 zum Verkauf angeboten werden sollen. Ein von der Bank zugesagter und notariell beglaubigter Kredit sei jedoch „völlig überraschend und unvorhersehbar bis heute nicht erfüllt“ worden, heißt es in dem Schreiben. Die NordLB wollte sich

„Ich hoffe, dass die NordLB ihr Zahlungsverprechen erfüllt und damit der Spuk ein Ende findet“

Rudi Häussler Firmengründer



auf Anfrage nicht zur Kundenbeziehung mit Häussler äußern. Die Landesbank mit Sitz in Hannover hat ihre Auszahlungen offenbar gestoppt, weil Häussler Kredite teils nicht entsprechend der Verträge verwendet haben soll. Der Unternehmer bestreitet das vehement: „Zu keiner Zeit sind zweckgebundene Gelder der finanzierenden Bank auch nur mit einem Cent außerhalb des Gesamt-

projektes Seepark geflossen“, schreibt er. Und weiter: „Ich hoffe noch immer, dass die Bank ihr notarielles Zahlungsverprechen erfüllt und damit der Spuk ein Ende findet.“

Glaubt man den mit den ersten drei Anträgen betrauten Insolvenzverwaltern, sind die Chancen dafür zuletzt eher gesunken als gestiegen. Der Ulmer Insolvenzexperte Michael Pluta, der sich um die Seepark-Gesellschaft kümmert, gab sich bei der Suche nach einem neuen Investor für das Wohnprojekt ursprünglich zwei Wochen Zeit. Sein Kollege Hendrik Hefermehl, der für die Häussler-Holding zuständig ist, sprach gar von einer Woche. Ohne Ergebnis vergangen sind bis heute sieben Wochen, die Interessenten für den Seepark seien in dieser Zeit aber „mehr geworden“, sagt Pluta – darunter Schnäppchenjäger ebenso wie seriöse Anbieter. „Uns fehlen nur noch die definitiven Angebote.“ Hauptziel des Insolvenzverwalters ist derzeit, die Baustelle winterfest zu machen, vorher wird er nach eigenen Angaben kein Insolvenzverfahren eröffnen. Eine rasche Lösung, bei der ein Investor jetzt noch schnell Geld zuschießen könnte, hält er eher für riskant. Ob sich Pluta und Hefermehl auch um die weiteren sieben Insolvenzanträge kümmern, entscheidet das Amtsgericht in den nächsten Tagen.